

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ADRIANA RANGEL DE QUEIROZ DIAS**

**CONTROLES INTERNOS: ESTUDO DE CASO NA ÁREA FINANCEIRA EM UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**FLORIANÓPOLIS - SC  
2015**

ADRIANA RANGEL DE QUEIROZ DIAS

CONTROLES INTERNOS: ESTUDO DE CASO NA ÁREA FINANCEIRA EM UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Monografia apresentada como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Contabilidade, pelo Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade  
Federal de Santa Catarina - UFSC

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente

Co-orientador: Prof. Msc. Raphael Vinicius Weigert Camargo

Florianópolis  
2015

**ADRIANA RANGEL DE QUEIROZ DIAS**

**CONTROLES INTERNOS: ESTUDO DE CASO NA ÁREA FINANCEIRA EM UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, obtendo nota média de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

---

Professor Dr. Marcelo H. Dutra  
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente  
Presidente (Orientador)

---

Prof. Msc. Raphael Vinicius Weigert Camargo  
Co-Orientador

---

Prof. Dr. Luiz Alberton  
Membro

**FLORIANÓPOLIS-SC, 2015**

DIAS, Adriana Rangel de Queiroz. **Controles internos: estudo de caso na área financeira numa empresa de pequeno porte.** 36 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

## **RESUMO**

Este trabalho teve o objetivo de identificar ações de melhoria aos controles internos de uma empresa de pequeno porte do ramo de venda e manutenção de compressores, com o intuito de assegurar a integridade do patrimônio, dos registros contábeis, mantendo a empresa segura e competitiva no seu mercado de atuação. A metodologia adotada neste trabalho foi um estudo de caso, classificada como exploratória e descritiva, com procedimentos qualitativos, tratando-se assim de uma pesquisa aplicada. A fundamentação teórica abrange os controles internos e os controles específicos da área financeira. Com base nos dados obtidos através de entrevista foi elaborado a narrativa e fluxograma dos processos, apontando os pontos fortes e fracos. Diante destes resultados, conclui-se que a empresa atende aos princípios do confronto dos ativos com os registros, custo do controle/benefício e o princípio de amarrações do sistema, porém atende de forma parcial aos princípios da responsabilidade, de acesso aos ativos, da segregação de funções. A empresa não atende aos princípios das rotinas internas e auditoria interna. Os resultados apontam oportunidades de melhorias nos controles da empresa, os quais foram sugeridos no trabalho. Recomenda-se que a empresa estipule um manual interno da organização que possa assegurar a responsabilidade de cada funcionário e a definição de rotinas internas. No setor de contas a pagar são sugeridas melhorias nos processos de folha de pagamento e tributo. No setor de tesouraria são sugeridas: segregação de função para registro da venda no sistema e recebimento do valor; implantação de uma trava no caixa; depósito em conta corrente de todos os recebimentos em espécie.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Setor financeiro. Implementação de Controles Internos. Empresa de pequeno porte.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Simbologia do fluxograma.....	9
Figura 2 – Fluxograma dos processos realizados no setor de tesouraria.....	25
Figura 3 – Fluxograma dos processos realizados para pagamento de fornecedores.....	26
Figura 4 – Fluxograma dos processos realizados para pagamento de tributos.....	27
Figura 5 – Fluxograma dos processos realizados para folha de pagamento.....	28
Figura 6 – Fluxograma dos processos realizados no setor de contas a receber.....	29
Figura 7 – Fluxograma dos processos sugeridos para folha de pagamento.....	33
Figura 8 – Fluxograma dos processos sugeridos para folha de pagamento.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	4
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>4</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	4
1.4 METODOLOGIA.....	6
<b>1.4.1 Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2 Realização da entrevista.....</b>	<b>6</b>
1.4.2.1 Definição dos checklists.....	7
1.4.2.2 Elaboração dos fluxogramas.....	8
<b>1.4.3 Enquadramento metodológico.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.4 Apresentação da empresa.....</b>	<b>10</b>
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	11
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 CONTROLE ORGANIZACIONAL .....	13
2.2 CONTROLES INTERNOS .....	13
<b>2.2.1 Princípios de controle interno .....</b>	<b>14</b>
2.2.1.1 Responsabilidade dos funcionários.....	15
2.2.1.2 Segregação de funções .....	15
2.2.1.3 Rotinas Internas .....	16
2.2.1.4 Acesso aos ativos .....	16
2.2.1.5 Confronto dos ativos com os registros .....	16
2.2.1.6 Amarrações do sistema.....	17
2.2.1.7 Auditoria interna .....	17
2.2.1.8 Custos x benefícios.....	18
<b>2.2.2 Sistemas de controle interno.....</b>	<b>18</b>
2.3 CONTROLES INTERNOS ESPECÍFICOS DA ÁREA FINANCEIRA ....	19
<b>2.3.1 Tesouraria .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.2 Contas a pagar.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.3 Contas a receber.....</b>	<b>21</b>
<b>3 ANÁLISE E RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
3.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	23
<b>3.1.1 Tesouraria - Caixa e equivalentes .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.2 Contas a pagar.....</b>	<b>25</b>
3.1.2.1 Fornecedores.....	25
3.1.2.2 Tributos .....	26
3.1.2.3 Despesas administrativas e gerais.....	27
3.1.2.4 Folha de pagamento .....	27
<b>3.1.3 Contas a receber - Clientes.....</b>	<b>28</b>
3.2 RESULTADOS .....	30
<b>3.2.1 Pontos fortes.....</b>	<b>30</b>

3.2.2 Pontos fracos.....	31
3.2.3 Necessidades de controles internos .....	31
3.2.4 Proposição de melhorias .....	33
<b>4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>35</b>
4.1 CONCLUSÃO.....	35
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	36
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE A - .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo será abordado o tema e problema da pesquisa, os objetivos geral e específico, a justificativa e relevância, metodologia, delimitação da pesquisa e a organização do trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As micro, pequenas e médias empresas (MPEs) crescem a cada dia no Brasil e ocupam uma parcela significativa da economia do país. Este tipo de empresa, segundo pesquisa do Sebrae Nacional (2003), representava 20% do Produto Interno Bruto, 12% das exportações e 43% da renda total no país. Somando 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, os quais empregavam 60% dos trabalhadores, ou seja, 60 milhões de brasileiros, e deles 24,1% tinham carteira assinada (ORTIGARA, 2006).

Porém grande parte dessas empresas não passa dos primeiros anos de vida. Ortigara (2006) aponta que as empresas com até dois anos de funcionamento possuem um alto índice de mortalidade chegando a representar 49,4% dos empreendimentos. As empresas constituídas há três anos possuem um percentual ainda maior de 56,4%, e após quatro anos de existência o índice nacional de mortalidade é de 59,9%. Os maiores índices estão nos estados da região Sul do país.

Isso se dá, pelo fato de a maioria das empresas de pequeno porte crescer sem investir em controles internos, pois muitas vezes a gestão se concentra nas mãos do proprietário. Essa falta de segregação e de definição clara de funções e responsáveis acabam deixando muitas lacunas para fraudes e falta de segurança para o gestor. Almeida (2010, p. 42) explica que “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O problema da pesquisa se concentra no risco que a falta de controle interno bem definido de acordo com a necessidade da empresa pode causar a uma empresa de pequeno porte.



A proposição de controles internos é o tema de pesquisa, que é essencial, pois os controles devem acompanhar a evolução da empresa em termos de planejamento, métodos e procedimentos desenvolvidos, a fim de se preservar e fazer bom uso do seu patrimônio.

Desta forma, a questão de pesquisa que se procura responder com o presente estudo é: *Quais controles internos podem ser implantados na área financeira da empresa a fim de auxiliar na gestão e minimizar os riscos de fraude e perda de capital?*

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para elaboração deste estudo foram determinados o objetivo geral e os específicos necessários.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é identificar ações de melhoria aos controles internos na área financeira de uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de venda e manutenção de compressores e automação industrial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- a) Avaliar os procedimentos internos realizados pela empresa.
- b) Identificar os pontos fortes e fracos dos procedimentos internos realizados.
- c) Identificar os controles aplicáveis aos procedimentos internos realizados pela empresa.
- d) Propor controles internos para área financeira.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O estudo contribui com a geração de conhecimento prático, pois analisa os procedimentos efetuados no cotidiano na área financeira e aplica a teoria de controles internos a uma empresa em funcionamento se adequando as suas

necessidades a fim de salvaguardar o patrimônio, proteger o ativo, melhorar o desempenho de processos internos, além de proporcionar maior credibilidade às demonstrações contábeis.

A partir da avaliação dos controles internos existentes na área financeira é possível sugerir adequações nos controles deficientes e implementação de novos controles, com base nos princípios de controles internos, com o intuito de adequar os controles às necessidades da empresa, assegurando desta forma a integridade de seu patrimônio, dos registros contábeis e a eficiência esperada, mantendo a empresa segura e competitiva em seu mercado de atuação.

Controles bem definidos permitem que a empresa cresça com saúde, não dependendo exclusivamente do gestor para seu bom funcionamento. Assim, o estudo contribui com a empresa por ajudar a tornar seus procedimentos internos mais seguros e menos vulnerável a fraudes. O controle interno além de ser um instrumento de gestão administrativa, permite que as informações contábeis se tornem mais confiáveis.

Segundo Attie (1998), atualmente é reconhecida a função da contabilidade como instrumento de controle administrativo. Portanto para que os relatórios contábeis gerem informações confiáveis é preciso que o sistema de contabilidade esteja apoiado a um eficiente controle interno, pois caso contrario suas informações seriam, até certo ponto, inúteis.

A área a ser estudada foi escolhida devido a sua grande vulnerabilidade, tendo em vista que já ocorreram fraudes neste setor, e é por onde circula a maior parte do capital da empresa. Segundo Dias (2010), por mais que todos os processos estejam interligados, os métodos de controle devem ser implantados separadamente em cada setor, pois o fato de um método ser eficiente num determinado processo não significa que ele será eficiente para todos os processos. Obtém-se maior sucesso quando se define um processo por vez a ser implantado, pois existe tempo para o acultramento da empresa a nova politica de controle (DIAS, 2010).

Assim, devido à relevância mencionada, justifica-se a escolha do tema controles internos, a fim de se verificar como a empresa estudada utiliza essa ferramenta no seu dia a dia, e contribuir na melhoria de seus controles.

## 1.4 METODOLOGIA

Para elaboração da pesquisa é abordado o enquadramento da pesquisa segundo sua natureza e os procedimentos metodológicos.

### 1.4.1 Procedimentos metodológicos

O procedimento adotado para o desenvolvimento desta pesquisa se deu por meio da utilização de material bibliográfico, como livros e artigos científicos inerentes ao tema abordado e estudo da área financeira da empresa.

Para a elaboração dos controles internos primeiramente foi necessário aprender sobre a execução dos trabalhos e a documentação desses processos foi realizada através de narrativa, fluxograma e *checklists*

Segundo Dias (2010, p. 64), na documentação narrativa “o avaliador do processo, através de um texto explicativo detalhado, descreve o processo, seus riscos e os controles que os suportam, respeitando a cronologia empregada para execução das rotinas envolvidas”.

Após a análise dos procedimentos realizados na empresa foram sugeridas melhorias e implementação de novos mecanismos de controle de acordo com a necessidade.

### 1.4.2 Realização da entrevista

Para realização da pesquisa as informações foram obtidas por meio de entrevista realizada juntamente ao proprietário e funcionários que trabalham na área financeira, com o objetivo de conhecer a real situação da empresa sobre o tema abordado e identificar os controles internos já existentes na empresa. Segundo Dias (2010, p. 59), “quando se tem a intenção de se manualizar os processos organizacionais de uma empresa, é primordial a identificação de todos os processos que existem nesta instituição” para tanto o autor sugere que se faça uma entrevista detalhando os procedimentos adotados e identificando as suas etapas, objetivos, riscos e atividade de controle atualmente utilizadas.

A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa e dois funcionários que atuam no setor financeiro, os quais realizam atividades como: compra, venda,

conferencia da mercadoria, agendamento do pagamento no sistema e caixa. O proprietário administra as demais atividades como banco, folha de pagamento e fiscalização e autorização dos processos exercidos pelos funcionários.

A entrevista foi realizada com base nos *checklists*, visando identificar as etapas de cada tarefa para realização do fluxograma dos processos. Com base nas respostas obtidas foi realizado o registro da narrativa em formato digital.

#### 1.4.2.1 Definição dos *checklists*

De acordo com Dias (2010, p. 80), o *checklist* possibilita verificar a exatidão de dados como: “limites de alçada; prazos de emissão e análise de relatórios; responsáveis e procuradores da empresa; aprovações das operações; registros legais; apuração e divulgação de indicadores; condições de negociação comerciais”. O objetivo dessa verificação, de acordo com Dias (2010), é constatar se as políticas e normas estabelecidas atualmente pela empresa vêm sendo seguidas de forma adequada pelas áreas, e se estes procedimentos encontram-se atualizados.

Os *checklists* foram definidos com base no questionário de controle interno de Almeida (2010, p. 53-58) e houve a incorporação de questões adicionais julgadas necessárias ao setor de atuação da empresa. Estes *checklists* permitem avaliar quais os controles já existentes na empresa e quais as áreas que necessitam de melhorias.

*Checklist* utilizado no trabalho:

Questão	Sim	Não	Não se aplica
A empresa possui um manual interno com as normas e controles da organização?			
As atribuições e responsabilidades dos funcionários e departamentos estão claramente definidas nos manuais internos da organização?			
Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa estão definidos nos manuais internos da organização?			
Existem procedimentos padrão para cada atividade?			
Existem atribuições definidas para os funcionários de cada setor específico?			
É realizado um estudo para concessão de crédito ao cliente antes de ser processada a venda a prazo?			
As informações nas notas fiscais são conferidas de forma a reduzir a possibilidade de erros?			
As notas fiscais são numeradas sequencialmente?			
Existem controles que assegurem que todas as vendas sejam imediatamente contabilizadas?			
Os controles atuais asseguram que sejam tomadas providências para as contas a receber em atraso?			

É cobrado multa para boletos em atraso?			
É recebido em espécie o pagamento de vendas a prazo?			
Os controles existentes garantem que os recebimentos de vendas a prazo sejam imediatamente depositados na conta corrente bancária da empresa?			
É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos?			
São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros contábeis?			
Os cheques recebidos são imediatamente cruzados para depósito?			
Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente, não sendo utilizados para efetuar pagamentos?			
Existem controles adequados sobre as vendas à vista?			
É feito a conferência do caixa?			
O sistema de controles assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado?			
É feito a conferência da mercadoria e o confronto dos dados na nota fiscal com o pedido?			
Existe segurança de que somente as compras efetivamente recebidas e conferidas são liberadas para pagamento?			
Os controles internos asseguram que os documentos sejam pagos na época devida?			
Existem controles adequados na guarda, preparo e assinatura de cheques?			
As informações e os cálculos das folhas de pagamento dos funcionários são conferidos?			
Todos os funcionários recebem o salário através de transferência bancária?			
Existe um valor mínimo e máximo que pode ficar no caixa?			
Mais de um funcionário tem acesso ao caixa?			
O caixa possui gaveta com trava?			
É realizado conferência periódica através do extrato bancário?			
Existe controle sobre o valor calculado para pagamento dos tributos?			

Fonte: Adaptado de Almeida (2010, p. 53-58)

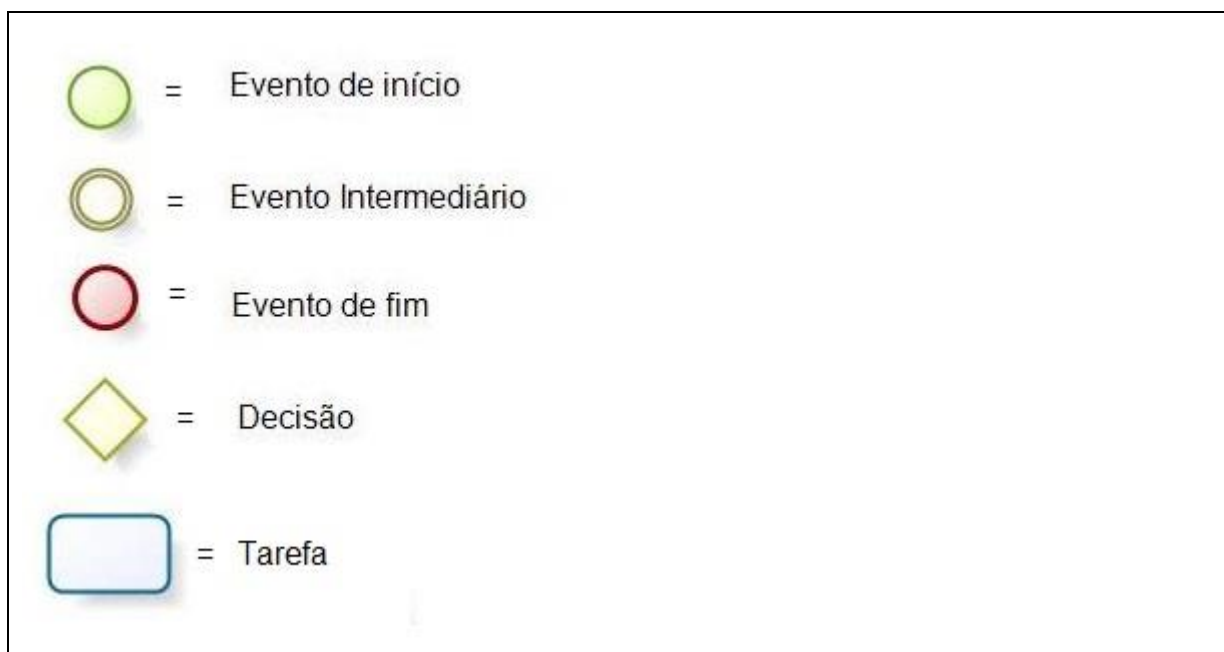
#### 1.4.2.2 *Elaboração dos fluxogramas*

Os fluxogramas foram elaborados com base nas informações obtidas na entrevista. Foi necessária a descrição das etapas de todos os processos executados na área financeira e a ordem em que as tarefas ocorrem.

Para o desenho do fluxograma foi utilizada a técnica de visão horizontal, a qual, de acordo com Dias (2010), considera o trâmite de informações, formulários, documentos e rotinas envolvidos de forma horizontal. O fluxograma permite uma visão geral do processo e quais decisões devem ser tomadas em diferentes situações. As áreas envolvidas são à base do trâmite de informações as quais são alocadas lado a lado no fluxo do processo. Essa técnica torna possível visualizar e ter pelo entendimento de todas as áreas envolvidas e qual sua participação no processo (DIAS, 2010).

Para os fins deste trabalho, no fluxograma utilizado os símbolos representam: o círculo verde indica o início, o círculo laranja apresenta um evento intermediário, o círculo vermelho indica o fim, o losango representa uma decisão, o retângulo significa tarefa e a seta é o fluxo de sequência. Esta simbologia encontra-se resumida e demonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Simbologia do fluxograma



Fonte: Adaptado de Dias (2010)

Após a elaboração do fluxograma são informados o objetivo, o risco e o controle existente naquele processo, avaliando a sua real efetividade e sugerindo então melhoria quando necessário. De acordo com Dias (2010, p. 75), “independente do processo, empresa ou negocio, o risco sempre irá existir. A concretização desse risco em uma efetiva perda é que deve ser evitada, através da adoção de controles eficazes”. Essa perda pode estar relacionada, segundo Dias (2010, p. 74), com “aspectos financeiros, a imagem da empresa, a continuidade do negocio exercido, a qualidade da operação, a integridade física de seu patrimônio”.

#### 1.4.3 Enquadramento metodológico

Para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, a abordagem metodológica utilizada foi a de caráter aplicada, pois afetou diretamente as

atividades desenvolvidas no cotidiano da empresa. De acordo com Vergara (2011, p.42), esta análise “é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”.

A pesquisa a ser realizada neste trabalho pode ser classificada como descritiva. A abordagem utilizada foi qualitativa, pois segundo Godoy (1995), este método:

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

As informações dos processos realizados na empresa foram obtidas através de entrevista, tendo como base *checklists*. Esta busca por informações é característica da pesquisa qualitativa, que conforme Godoy (1995), “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”.

A pesquisa é classificada como explanatória, pois utilizará as informações obtidas através de entrevista com os funcionários do setor financeiro da empresa com o objetivo de identificar seus processos internos. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002, p.41):

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Este trabalho irá sugerir métodos de controle interno com base nas informações obtidas, adequando cada atividade com o controle pertinente ao processo.

#### **1.4.4 Apresentação da empresa**

A empresa estudada atua no ramo de venda e manutenção de compressores e automação industrial desde 17 de outubro de 2008 e possui um faturamento anual de aproximadamente R\$1.800.000,00. O quadro de funcionários da empresa possui atualmente dez colaboradores, sendo que dois deles atuam na área financeira. O

valor mensal da folha de pagamento é aproximadamente R\$ 20.000,00, mais comissão individual sobre as vendas de cada funcionário e mais encargos e tributos.

A empresa possui o setor de compras e vendas, o setor técnico, financeiro e administrativo. O setor técnico é responsável pela manutenção dos compressores, entrega e instalação e também pela criação de redes de ar para automação industrial. O setor financeiro é responsável pelo caixa, contas a receber e contas a pagar. O setor administrativo é responsável por efetuar todos os pagamentos, serviços de banco, e supervisão dos setores.

A contabilidade da empresa é terceirizada.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa delimitou-se em analisar os controles internos de uma empresa de pequeno porte no ramo de venda e manutenção de compressores a fim de sugerir a implementação de novos controles na área financeira. Portanto, os resultados obtidos nessa pesquisa não podem ser aplicados para todas as empresas, uma vez que cada empresa tem suas peculiaridades no ramo em que atua.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho contempla quatro capítulos que integram as partes facilitando o seu entendimento. O primeiro capítulo evidencia o contexto no qual está inserido o estudo, bem como sua importância, sendo composto pelo tema e problema, objetivo da pesquisa metodologia, delimitações da pesquisa e organização do trabalho.

No segundo capítulo relata sobre a fundamentação teórica do objeto pesquisado. Trata também dos conceitos de controles internos, controle organizacional, princípios de controle interno, importância do controle interno, controles internos na área financeira: disponibilidades (caixas e bancos), contas a receber, contas a pagar.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso realizado no departamento financeiro de uma empresa de venda e manutenção de compressores. Nesta fase, todos os controles existentes no setor financeiro e que são realizados efetivamente pelos executores responsáveis são detalhados e identificados quanto as suas denominações. Todos os processos são apresentados através de fluxogramas e



sequencialmente é apresentada a descrição minuciosa de todas as etapas alocadas em cada controle executado. Neste capítulo ainda é apresentado como resultado da pesquisa os pontos fortes e fracos e as necessidades de controles internos.

No quarto e último capítulo aborda a conclusão da pesquisa e os resultados que se espera que a empresa alcance com a implantação das sugestões propostas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica utilizada como base para elaboração deste trabalho, a fim de fornecer estruturação conceitual, bem como a confirmação da teoria na pesquisa. A fundamentação deste estudo é realizada através da conceituação de controle organizacional, controles internos utilizados na gestão de pequenas empresas. Conceitos, características e tipos de controles internos e auditorias que são realizados nos processos e atividades no setor financeiro.

### 2.1 CONTROLE ORGANIZACIONAL

Controle é o conjunto de métodos adotados pela empresa a fim de mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (ATTIE, 1998). Dessa forma sem controle fica mais difícil de a empresa manter-se firme em seu planejamento estratégico a fim de alcançar seus objetivos e ter pleno conhecimento do objeto controlado.

O controle, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), é um componente fundamental dentro do processo de gestão, que é baseado de acordo com a estrutura da empresa, sendo utilizado em diversas atividades para acompanhar, observar e verificar se as operações inerentes às atividades desenvolvidas estão em conformidade com as ordens dos planos idealizados. Podendo não apenas ter caráter de basear-se somente em aspectos passados, mas também em aspectos futuros para agir em tomadas de ações que ainda possam acontecer, para se anteciparem a certos eventos indesejáveis. Logo, a função do controle envolve as atividades que são desempenhadas e competem aos gestores se adequarem aos resultados tendenciados e aos planejados.

Oliveira (2001) afirma que o controle é uma função que certifica que o resultado final, inerente a um conjunto de operações, se enquadra dentro do almejado, sendo a informação o produto final do processo de controle.

### 2.2 CONTROLES INTERNOS

Controle interno é um conjunto de métodos bem definidos que, “asseguram a fluidez e a organização necessárias para a obtenção de algo palpável” (ATTIE,

1998, p. 111). Estes controles funcionam como ferramentas no suporte de gestão de uma empresa. Segundo Oliveira (2001, p.138), o controle interno é conceituado como:

O conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios – erros e irregularidades, intencionais ou não – que possam afetar negativamente o desempenho da entidade; ocasionar impactos em sua lucratividade e/ou estrutura financeira; resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais financeiros.

Dessa forma os controles internos são aplicados de forma preventiva e corretiva visando manter a empresa lucrativa e fidedigna às suas demonstrações contábeis. Attie (1998, p.119) enfatiza a confiabilidade e precisão quando explica que:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

Visto que é apropriado que varie o plano de controle de acordo com o tipo de organização, não se pode definir um modelo padrão. Cabe à administração local definir quais controles internos necessita conforme suas atividades e processos internos (GRAH, 2011).

### **2.2.1 Princípios de controle interno**

Os princípios de controle interno representam um conjunto de regras que devem ser aplicados para se implantar um sistema de controles, visando atender objetivos específicos (LOUREIRO, 2010).

Segundo Almeida (2010), cabe à administração da empresa definir, verificar e modificar o sistema de controle interno quando julgar necessário, a fim de mantê-lo atualizado para que possa suprir as necessidades da empresa. Almeida (2010) aponta nove princípios fundamentais dos controles internos, que são: responsabilidade dos funcionários, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema, auditoria interna, custos do controle versus benefícios, limitação do controle interno.

### *2.2.1.1 Responsabilidade dos funcionários*

De acordo com Attie (1998, p. 118), “a determinação de funções e responsabilidades: determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo”. A administração da empresa é responsável por delegar aos funcionários quais as suas respectivas atribuições, segundo Almeida (2010, p. 43), essas delegações devem ser “claramente definidas e limitadas, de preferencia por escrito, mediante de manuais internos de organização”. Este procedimento gera maior segurança e padronização das atividades realizadas pela empresa, possibilitando detectar possíveis erros, e identificar as responsabilidades “por eventuais omissões na realização das transações da empresa” (ALMEIDA, 2010, p.43).

Almeida (2010, p. 43) define algumas razões para “se definirem atribuições são: assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados; detectar erros e irregularidades; apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa”.

Assim, as responsabilidades de todos os funcionários da organização devem estar claramente identificadas através de normas e manuais, divulgados amplamente pela empresa, a fim de evitar erros nas interpretações referentes às atribuições de cada função.

### *2.2.1.2 Segregação de funções*

A segregação de funções reduz o risco de ações indesejadas e erros, por este motivo esse método de controle possui característica preventiva (DIAS, 2010).

Segundo Almeida (2010, p. 46), a segregação de funções “consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.” Deste modo, o ideal é que uma determinada função possua pelo menos dois funcionários responsáveis, pois isso irá diminuir o risco de desvio de dinheiro e lançamentos incorretos (ALMEIDA, 2010).

O trabalho realizado por determinado funcionário não poderia ser fiscalizado por ele mesmo, pois isso aumentaria o risco de inconsistências significativamente.

### *2.2.1.3 Rotinas Internas*

A administração deve definir todas as rotinas de controles internos e especificá-las no manual de organização. De acordo com Almeida (2010, p. 44), tais rotinas compreendem: “formulários internos e externos, evidências das execuções dos procedimentos de controle (mediante a assinatura, carimbos entre outros), e os procedimentos internos dos diversos setores da empresa”. Estes procedimentos visam padronizar as atividades da empresa, proteger o patrimônio de possíveis fraudes e controlar as atividades exercidas.

### *2.2.1.4 Acesso aos ativos*

A empresa deve estabelecer controles físicos sobre seus ativos e limitar o acesso dos funcionários sobre esses (ALMEIDA, 2010). Esta limitação é importante, pois visa evitar possíveis desvios, quer sejam estes de bens físicos ou de capital.

O acesso aos ativos da empresa pode ser representado, segundo Almeida (2010, p.45), por:

Manuseio de numerário recebido antes de ser depositado em conta corrente bancária; emissão de cheque sozinho (única assinatura); manuseio de cheques assinados; manuseio de envelopes de dinheiro de salários; custódia de ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizados etc.).

Desse modo, o controle de acesso aos ativos é importante para proteger o patrimônio da empresa, em especial os ativos disponíveis.

### *2.2.1.5 Confronto dos ativos com os registros*

Almeida (2010) afirma que os registros contábeis devem ser confrontados com os ativos da empresa periodicamente. Para Almeida (2010, p. 46), “o objetivo desse procedimento é detectar desfalque de bens ou até mesmo registro contábil inadequado de ativos”.

É importante que a empresa estabeleça, conforme Almeida (2010, p. 46) “procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade”. Essa verificação é importante, pois tem o objetivo de detectar possíveis desfalques de bens ou inadequação de registros contábeis (ALMEIDA, 2010). A periodicidade

com que esses confrontos são realizados é fundamental para evitar que pequenos erros acabem se tornando uma brecha para fraudes maiores.

#### *2.2.1.6 Amarrações do sistema*

Almeida (2010, p. 47) afirma que devem ser “registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência”. Almeida (2010, p. 48) sugere que “as rotinas internas de controle devem ser determinadas de modo que uma área controle a outra”, esta amarração no sistema diminui o risco de fraudes, pois um setor terá que prestar contas para o outro.

Attie (1998, p. 118) afirma que são necessárias alçadas progressivas que, segundo ele:

[...] compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

Assim, a alçada progressiva ao mesmo tempo em que confere certa liberdade de atuação, não permite que valores elevados sejam movimentados sem autorização prévia da administração superior.

#### *2.2.1.7 Auditoria interna*

Attie (1998, p. 121) trata resumidamente deste princípio que segundo ele “possibilita a identificação de que as transações realizadas pela empresa estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração”.

A auditoria interna é fundamental para verificação dos controles internos, pois de nada adianta um ótimo controle interno se não existir alguém para verificar periodicamente se os sistemas e normas implantadas pela empresa estão sendo seguidas pelos funcionários, ou se o sistema ainda está suprimindo as necessidades atuais da empresa (ALMEIDA, 2010).

### 2.2.1.8 Custos x benefícios

O custo do controle interno deve ser equivalente aos benefícios que este pode trazer para a empresa, Almeida (2010, p. 49) aponta que “os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes”.

Este princípio contribui com o estabelecimento de controles internos equilibrados, não permitindo que o custo do controle para proteger integralmente o patrimônio e salvaguardar os interesses da empresa, seja maior do que o valor dos interesses e o patrimônio em questão.

### 2.2.2 Sistemas de controle interno

Um sistema de controle interno pode incluir, segundo Attie (1998, p. 114), alguns controles, como “controle orçamentário, custo-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive auditoria interna.” Porém Attie (1998) aponta que este sistema também pode abranger atividades em campos como controle de qualidade e estudo de tempos e movimentos. Assim, estes controles podem ser semelhantes tanto na contabilidade quanto na administração. Attie (1998, p.114) aponta as principais características dos controles contábeis e administrativos.

- a) Controles Contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores;
- b) Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Os controles administrativos, de acordo com Migliavacca (2004, p. 18), incluem o “planejamento organizacional, procedimentos e registros que se referem aos processos de decisão ligados à autorização de transações pela administração”,

estas autorizações são o ponto inicial para o estabelecimento dos controles contábeis sobre as transações, tendo em vista que estão diretamente ligados com a função gerencial associada à responsabilidade de atingir os objetivos da organização. Os controles contábeis de Migliavacca (2004, p.18), “são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros, e consequentemente são desenhados para prover um certo nível de certeza”.

A avaliação do sistema de controle interno, de acordo com Almeida (2010, p.52-53), compreende:

Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; emitir relatório-comentário dando sugestões para aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Segundo Migliavacca (2004, p.19), um sistema de controles internos satisfatório deve ser composto por:

Um planejamento organizacional que permita uma apropriada segregação de funções.  
Um sistema de autorizações, arquivamento e de relatórios, que permita um bom controle contábil sobre os ativos, obrigações, receitas e despesas.  
Adequados controles físicos sobre os ativos.  
Procedimentos adequados e por escrito, a serem seguidos no exercício das funções de cada departamento.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS ESPECÍFICOS DA ÁREA FINANCEIRA

Na área financeira serão analisadas as principais categorias: tesouraria, contas a pagar e contas a receber.

### 2.3.1 Tesouraria

A tesouraria tem como função principal assegurar os recursos financeiros necessários para continuidade dos negócios, por este motivo é considerada uma das áreas mais importantes dentro da empresa. (PORTO, 2009). Nesta área cuida-se dos disponíveis, como caixa e bancos. Ambos tratam-se de recursos com alto grau de liquidez, o caixa representa os recursos imediatamente disponíveis,



geralmente utilizados para pequenas despesas e pagamentos não previstos, já os bancos compreendem os saldos bancários em conta corrente, disponível para a empresa para saques, transferências ou aplicações.

A falta de recursos financeiros disponíveis para honrar as obrigações de curto prazo da empresa é, segundo Porto (2009, p. 26), “uma das razões frequentemente citadas para falências”, por este motivo o controle nesta área visa assegurar esta disponibilidade (PORTO, 2009). Uma forma de controle neste setor seria controlar o fluxo de entradas e saídas do caixa (PORTO, 2009). Attie (1998, p. 253-254) aponta algumas maneiras de fortalecer o controle interno dessa área, tais como:

- Segregação de funções entre a custódia de valores e a contabilização;
- Sistema de autorização e aprovação para pagamento;
- Conciliações bancárias periódicas e revisadas por pessoa independente a de sua preparação;
- Utilização de fichas de razão individuais para as diversas contas do disponível;
- Utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- Abertura de contas bancárias pela administração;
- Sistema de fundo fixo para valores mantidos em mãos;
- Cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento;
- Controle de pagamentos para evitar atrasos e consequentemente multas ou juros de mora; e
- Controle diário dos recebimentos e acompanhamento entre o valor depositado e o efetivamente recebido.

Attie (1998, p. 113) aponta que “o sistema de controle interno previne que funcionários possam cair em tentação dado a possíveis problemas pessoais ou financeiros e incorrer em atos ilícitos”.

Portanto, é clara a necessidade do controle das contas caixas e bancos, exigindo procedimentos adequados para prevenir irregularidades, fraudes e roubos nos processos desenvolvidos, evitando perdas e melhorando a utilização dos recursos da empresa.

### **2.3.2 Contas a pagar**

O controle dessa área é essencial para que a entidade tenha previsões de futuros desembolsos, se antecipando ao vencimento das obrigações, impactando em um melhor gerenciamento das disponibilidades de recursos para empresa honrar seus compromissos e analisando a forma mais vantajosa para empresa efetuar os pagamentos necessários.

Almeida (2010) aponta alguns controles que podem ser adotados no setor de comprar, tais como, aprovação prévia da compra após pesquisa de mercado, cadastro e cotação dos fornecedores, formalização da compra por escrito, contabilização das operações e de notas fiscais. As compras podem ser à vista e a prazo. Caso a empresa opte por pagamento a prazo, os valores são registrados em contas a pagar, como obrigação do pagamento ao fornecedor.

O controle de contas a pagar na empresa tem a finalidade de identificar quais são os principais fornecedores e quais destes são responsáveis pela maior parte do abastecimento, bem como conhecer o montante a ser pago em um determinado período, para então prever o volume de receita necessária para o cumprimento das obrigações, auxiliando na programação dos pagamentos (DIAS, 2013).

Dias (2013, p. 17) aponta que:

Todas as obrigações devem ser lançadas de forma objetiva e clara a fim de reduzir ou evitar o pagamento de multas, juros e encargos financeiros decorrentes ao atraso de pagamento das obrigações.

Deste modo, o controle nesta área deve fornecer informações que ajudarão a minimizar o risco de pagamentos em atraso.

A administração da empresa desenvolve o controle de contas a pagar, sendo necessário que tal controle permita demonstrar todos os compromissos a serem pagos, evitando pagamentos fora do vencimento da obrigação e consequentemente desembolsos desnecessários.

### **2.3.3 Contas a receber**

As contas a receber estão relacionadas com as vendas realizadas a prazo, sendo registrado no ativo como contas a receber, tendo a empresa um direito sobre seu cliente (ATTIE, 1998).

Dessa forma, Attie (1998, p.271) afirma que a empresa pode utilizar “os controles internos que julga importante, dependendo da materialidade, numero de pessoas disponíveis, bem como numero de contas a receber”, objetivo é que estes controles possam fornecer certa tranquilidade à empresa. Entre os procedimentos citados por Attie (1998, p. 271-272) estão:

- Segregação de funções entre a custódia das contas a receber e a de contabilização;
- Conciliação periódica entre a custódia e a contabilidade;
- Autorização para os descontos por pessoa independente de sua guarda;
- Análise permanente das contas a receber atrasadas e o esforço para seu recebimento;
- Utilização de recebimentos por via bancária;
- Confirmação dos devedores, por pessoa independente da custódia.

Os procedimentos de controle nesta área devem ser adotados para que haja verificação do cumprimento dos prazos de pagamentos concedidos, diminuindo assim os riscos de inadimplência e de prejuízo e possibilitando medidas de cobrança imediata para contas em atraso.

### 3 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo será abordada a análise descritiva, com os processos realizados em cada área do setor financeiro da empresa, e os resultados da pesquisa com os pontos fortes e fracos, as necessidades de controles internos e as proposição de melhorias.

#### 3.1 ANÁLISE DESCRITIVA

As informações foram obtidas através de entrevista e com base no *checklist* respondido pelo proprietário da empresa (apêndice A).

A empresa não possui um manual interno com as normas e controles da organização, porém possui procedimentos padrão estipulados para cada atividade e atribuições, e também as responsabilidades dos funcionários, os quais são informados oralmente.

O estudo foi realizado em três áreas do setor financeiro: tesouraria, contas a pagar e contas a receber.

##### 3.1.1 Tesouraria - Caixa e equivalentes

A empresa trabalha com três formas de recebimento: dinheiro, cartão de debito ou de crédito e boleto. Não é concedido crediário aos clientes que fazem compras a prazo, por este motivo não são recebidos pagamentos a prazo no caixa. Os cheques recebidos são imediatamente cruzados e carimbados, inserindo nominal a empresa, para depósito. Porém o valor recebido, em espécie, não é logo depositado em conta corrente, podendo dessa forma ser utilizado para efetuar pagamentos. O valor mínimo para funcionamento do caixa é R\$ 200,00 e o limite máximo que pode ficar é R\$ 800,00, quando é ultrapassado este valor é realizado repasse para o cofre, que somente o proprietário tem acesso.

A empresa recebe pagamento devido os seguintes serviços: venda e manutenção de compressor de ar, ferramenta pneumática, automação industrial e acessórios. Quando é realizada a venda de mercadoria, o vendedor encaminha o pedido, com descrição da mercadoria e forma de pagamento, para o caixa que emite a nota fiscal e, dependendo da forma de pagamento, faz o recebimento do valor ou

emissão de boleto. Para prestação de serviço é feito um orçamento e se aprovado pelo cliente é negociada a forma de pagamento com o vendedor. Após a execução do serviço é feito o recalcule do valor a ser pago, que varia de acordo com o serviço e os materiais efetivamente utilizados, e então é emitida a nota fiscal e efetuado o recebimento pelo caixa ou geração de boleto.

Todas as vendas são imediatamente registradas no sistema. O sistema gera as notas fiscais eletrônicas numeradas sequencialmente, e as informações emitidas na nota fiscal são conferidas com o objetivo de reduzir a possibilidade de erros.

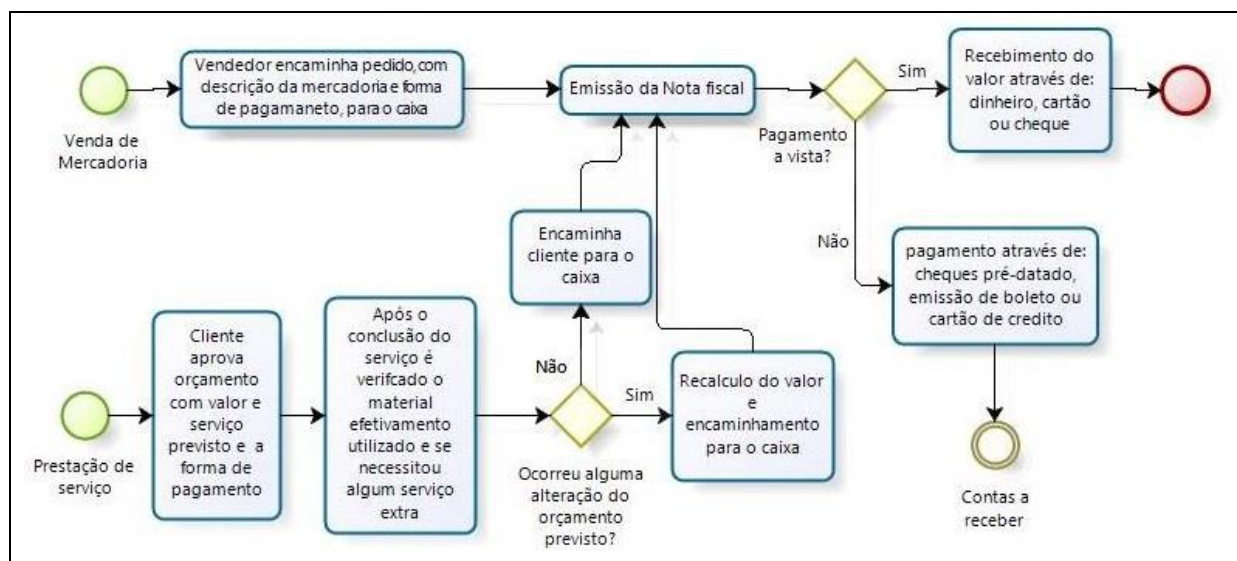
A empresa possui apenas um caixa, o qual fica aberto durante o horário de expediente e não possui gaveta com trava. Diariamente antes do intervalo para o almoço é feito o fechamento do caixa, com o confronto das notas fiscais de saída com o recebimento no caixa, pelo funcionário responsável e posteriormente o proprietário verifica a autenticidade da informação.

A empresa possui conta corrente em dois bancos e diariamente é realizada a conciliação bancária, através de conferência do extrato da conta, pelo proprietário da empresa. Os talões de cheque somente são emitidos e assinados pelo proprietário da empresa.

Esporadicamente pode ocorrer de funcionários que não trabalham no caixa receberem pagamentos dos clientes. Isso ocorre quando é realizado vista ao cliente para prestação de serviço e o pagamento é realizado no local.

Na Figura 2 é apresentado o fluxograma dos processos realizados pela empresa no setor de tesouraria referente aos recebimentos decorrentes de vendas:

Figura 2 – Fluxograma dos processos realizados no setor de tesouraria



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

### 3.1.2 Contas a pagar

Foram analisados dentro de contas a pagar os processos de fornecedores, tributos, despesas administrativas e gerais e folha de pagamento.

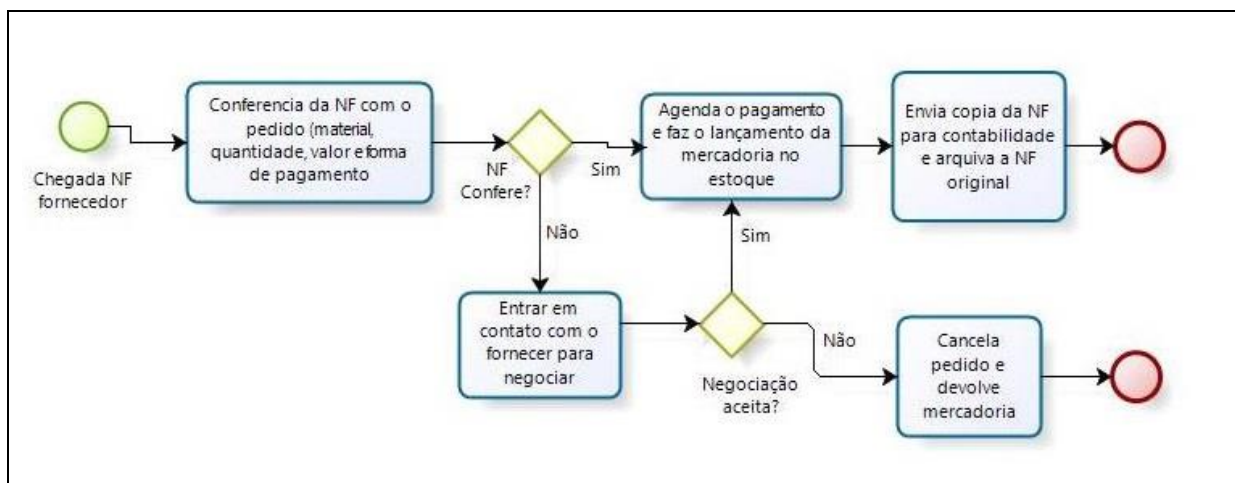
#### 3.1.2.1 Fornecedores

O sistema de controles assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado. Os funcionários do setor de compras possuem alçadas com valores pré-definidos de compras que podem ser efetuadas sem autorização superior.

Após a recepção da mercadoria com a nota fiscal (NF) o comprador que efetuou o pedido faz a conferência se o material, a quantidade, o valor e a forma de pagamento estão de acordo com o pedido. Caso não ocorra nenhuma inconsistência é realizado o agendamento do pagamento e lançamento no estoque da mercadoria. Este agendamento assegura que os documentos sejam pagos na época devida. Uma cópia da NF é enviada para contabilidade e a original é arquivada na empresa.

Na Figura 3 é apresentado o fluxograma dos processos realizados pela empresa no setor de contas a pagar referente aos fornecedores:

Figura 3 – Fluxograma dos processos realizados para pagamento de fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

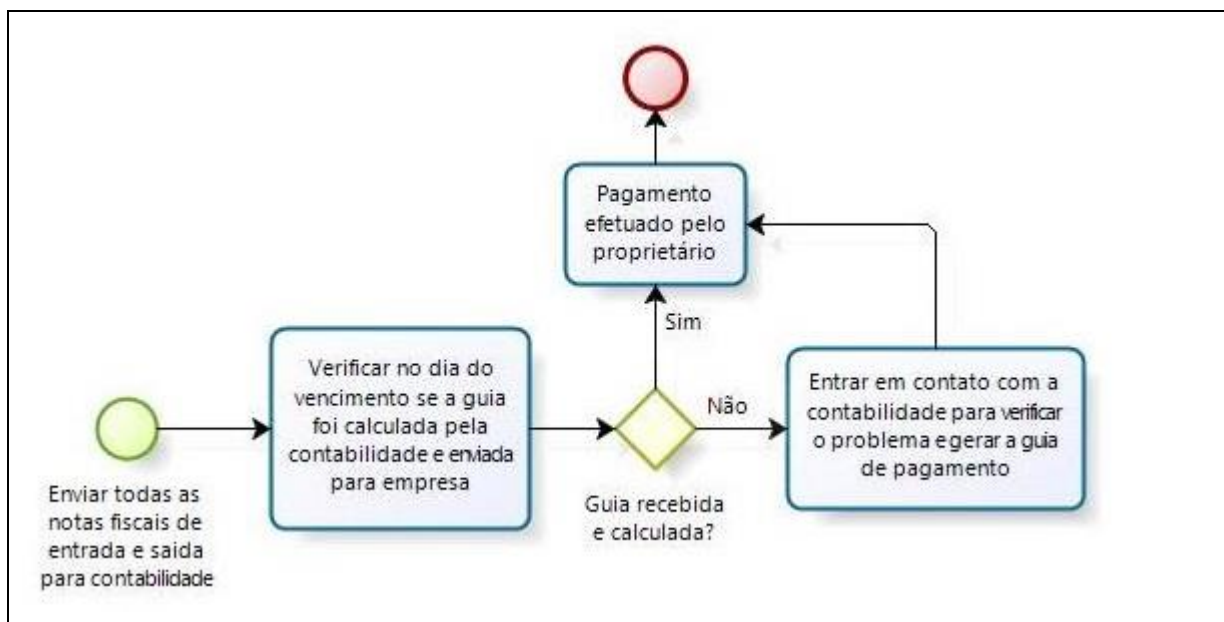
### 3.1.2.2 Tributos

Todas as notas fiscais, de entrada e saída, são enviadas para a contabilidade efetuar o cálculo do imposto. No dia de vencimento é verificado se a guia, com os valores devidos, foi formulada pela contabilidade e enviada para empresa. O pagamento é efetuado pelo proprietário.

A empresa não possui nenhum controle para conferir se o valor a ser pago está correto.

Na Figura 4 é apresentado o fluxograma dos processos realizados pela empresa para o pagamento de tributos:

Figura 4 – Fluxograma dos processos realizados para pagamento de tributos



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

### 3.1.2.3 Despesas administrativas e gerais

As despesas fixas, como aluguel, água e luz são agendadas no sistema para a data de vencimento mensal. Uma semana antes do vencimento é verificado o recebimento do boleto e conferido os valores. Caso não receba o boleto a empresa entra em contato com a empresa para verificar o ocorrido.

As compras de material de escritório são efetuadas exclusivamente pelo proprietário da empresa quando há necessidade.

### 3.1.2.4 Folha de pagamento

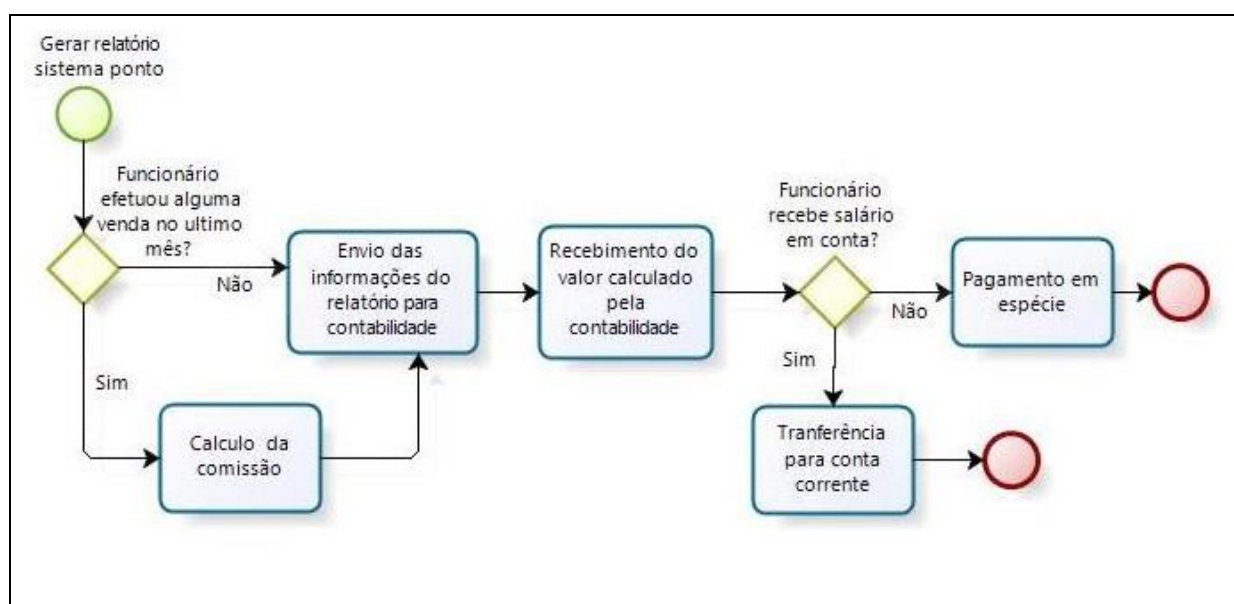
A empresa envia as informações, com base no relatório gerado pelo sistema de ponto, para a contabilidade calcular o valor devido da folha de pagamento. A comissão paga aos vendedores é calculada com base nas vendas realizadas por cada funcionário no mês anterior. Essas informações também são enviadas para contabilidade. Os valores calculados pela contabilidade não são conferidos pelo proprietário.



O pagamento dos funcionários ocorre no ultimo dia útil do mês. Sete, dos dez colaboradores que trabalham na empresa, recebem o salário através transferência bancaria e os outros três optam por receber em espécie no final do expediente.

Na Figura 5 é apresentado o fluxograma dos processos realizados pela empresa para geração e pagamento do salário aos funcionários:

Figura 5 – Fluxograma dos processos realizados para folha de pagamento



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

### 3.1.3 Contas a receber - Clientes

Para toda a venda é realizado, pelo vendedor, um estudo para concessão de credito. Este estudo é realizado através do sistema do Serasa que gera sugestões de credito de acordo com o histórico e perfil de cada cliente. Essas sugestões devem ser expressamente acatadas pelo vendedor, não podendo ser extrapolado o limite sugerido.

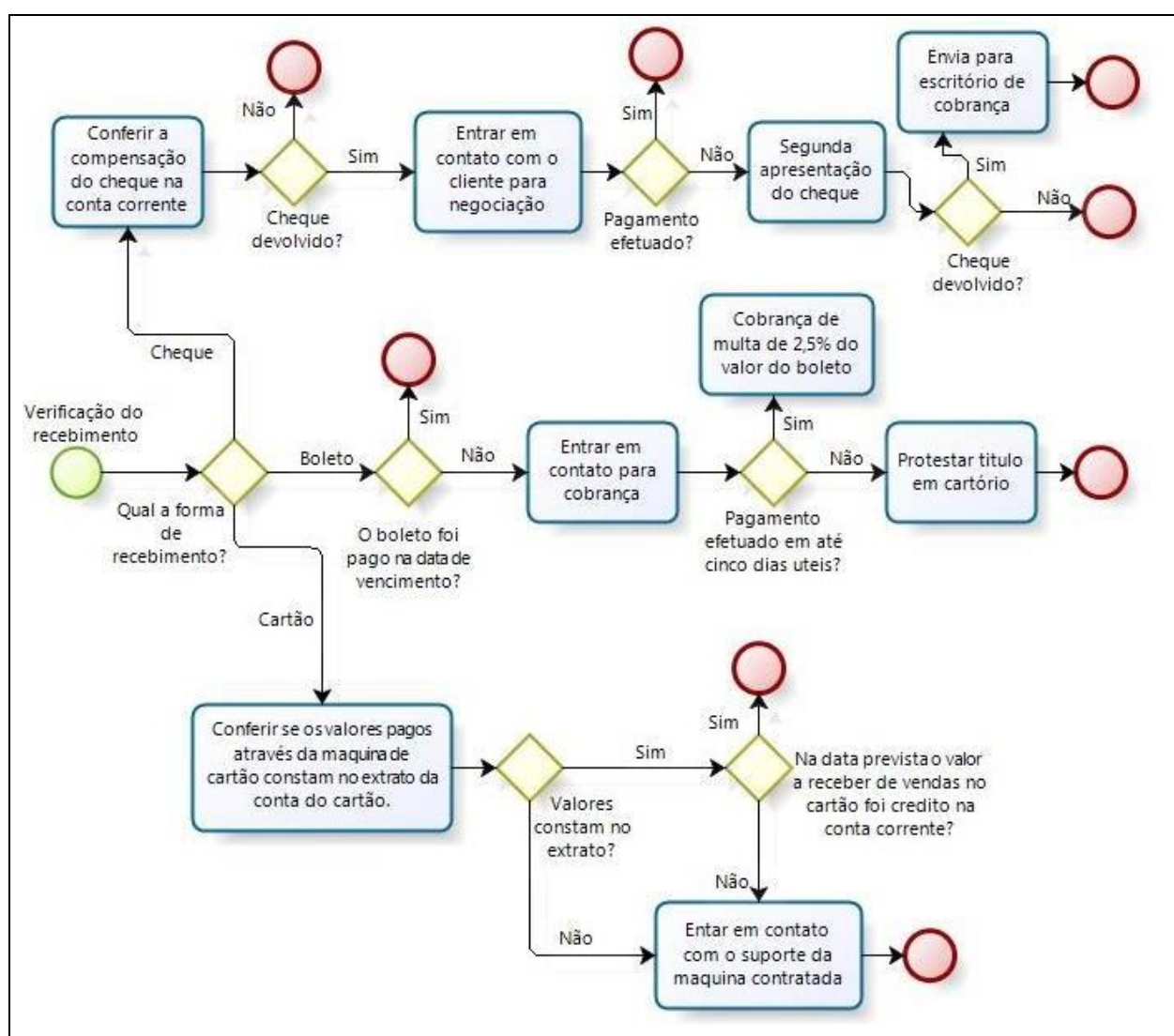
A empresa emite boleto apenas por um banco e diariamente são conferidos os pagamentos das duplicatas por parte do cliente através do sistema bancário. Caso no dia seguinte ao vencimento seja constatado o não pagamento é entrado em contato com o cliente para fazer a cobrança, se o cliente não regularizar a divida em cinco dias uteis o titulo vai para protesto em cartório. Os pagamentos pagos em atraso geram multa de 2,5% do valor do boleto.

Para as vendas realizadas através de cheque pré-datado, é verificada diariamente a compensação dos cheques na conta corrente, caso ocorra à devolução do cheque é entrado em contato com o cliente para negociação. Caso o cliente não efetue o pagamento é realizada a segunda apresentação do cheque, e se ocorrer à segunda devolução é enviada para empresa de cobrança.

Diariamente é conferido se os valores pagos através da máquina de cartão constam no extrato da conta do cartão. Posteriormente, na data prevista, é realizado a conferência para verificar se o mesmo foi creditado na conta corrente.

Na Figura 6 é apresentado o fluxograma dos processos realizados pela empresa no setor de contas a receber:

Figura 6 – Fluxograma dos processos realizados no setor de contas a receber



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

## 3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentam pontos fortes e fracos dos procedimentos efetuados pela empresa, necessidades de controles internos, proposição de melhorias e discussão sobre os dados apresentados.

### 3.2.1 Pontos fortes

Em relação à tesouraria foi possível verificar que os princípios da responsabilidade, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema são atendidos nesse setor da empresa. Todas as vendas são imediatamente registradas no sistema. O sistema gera as notas fiscais eletrônicas numeradas sequencialmente, e as informações emitidas na nota fiscal são conferidas com o objetivo de reduzir a possibilidade de erros.

Para maior segurança e atribuição de responsabilidade aos funcionários a empresa possui um valor mínimo e máximo que pode permanecer no caixa durante o expediente. Somente o proprietário tem autorização para emissão e assinatura de cheques. Os cheques recebidos são imediatamente cruzados e carimbados, inserindo nominal a empresa, para depósito. Diariamente é realizado o fechamento do caixa e o confronto de todas as notas fiscais de saída com os valores recebidos pelo caixa, com a supervisão do proprietário.

No setor de contas a pagar foi possível observar a aplicação dos princípios de segregação de funções, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema e da responsabilidade. O sistema de controles assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado. Os funcionários do setor de compras possuem alçadas com valores pré-definidos. Antes do agendamento do pagamento é realizada a conferencia de todas as mercadorias recebidas, confrontando a nota fiscal com o pedido e os produtos recebidos. Este agendamento assegura que os documentos sejam pagos na época devida. As tarefas de conferencia, agendamento e pagamento, são realizadas por funcionários diferentes.

No setor de contas a receber são respeitados os princípios de segregação de funções, confronto dos ativos com os registros e amarrações do sistema. Para toda a venda é realizado, pelo vendedor, um estudo para concessão de crédito. Diariamente são conferidos os pagamentos das duplicatas por parte do cliente, a compensação de cheques e os valores recebidos através do cartão. Caso ocorra alguma inconsistência é entrado em contato com o cliente para efetuar a cobrança. Estas tarefas são realizadas por funcionários distintos.

### **3.2.2 Pontos fracos**

A empresa não possui um manual interno com as normas e controles da organização. Os procedimentos padrão estipulados para cada atividade e atribuições, e também as responsabilidades dos funcionários, são informados oralmente.

No caixa o princípio de acesso aos ativos e de segregação de função é parcialmente atendido. Apesar de o funcionário designado para trabalhar no caixa ter acesso limitado aos ativos da empresa, não ocorre plenamente o controle físico por não ter trava na gaveta do caixa. O funcionário que faz o orçamento para o cliente não é o mesmo que efetua o recebimento do valor, porém o mesmo funcionário que recebe o numerário efetua o registro no sistema e gera a nota fiscal.

Existe risco de perda financeira pelo fato de os valores recebidos, em espécie, não serem imediatamente depositados em conta corrente, podendo ser utilizados para efetuar pagamentos. Outro fator de risco é por esporadicamente outros funcionários, que não trabalham no caixa, receberem pagamentos dos clientes, o que impossibilita a identificação dos responsáveis.

Os valores calculados pela contabilidade para folha de pagamento e pagamento de tributos não são conferidos pelo proprietário. Isso pode gerar risco trabalhista ou tributário de pagamento a menor ou indevido.

### **3.2.3 Necessidades de controles internos**

O princípio da responsabilidade, segundo Almeida (2010, p 43), sugere que os procedimentos padrão e as atribuições dos funcionários sejam “claramente definidas e limitadas, de preferencia por escrito”. Por esta razão, com base no

princípio da responsabilidade e das rotinas internas, é sugerido que a empresa estipule um manual interno da organização que possa assegurar a responsabilidade de cada funcionário, a definição de rotinas internas, o cumprimento dos procedimentos de controle e a prevenção e detecção de irregularidades (ALMEIDA, 2010).

De acordo com Almeida (2010), o funcionário que tem acesso aos ativos da empresa não deveria também ter acesso aos registros contábeis. Dessa forma deveria haver uma segregação de função para registro da venda no sistema e recebimento do valor.

Segundo Almeida (2010, p 46), o controle físico envolve “local fechado para o caixa”, por essa razão recomenda-se a implantação de uma trava no caixa para auxiliar no controle do mesmo.

É sugerido como melhoria que todos os recebimentos em espécie sejam depositados em conta corrente. Caso necessite da utilização do mesmo para outros pagamentos, deve ser elaborado um documento que formalizasse e autorizasse a transação, informando o valor e o destino do dinheiro retirado, e anexando posteriormente o comprovante do mesmo.

A fim de evitar perdas e desvios de numerário, somente o funcionário que trabalha no caixa deve ter acesso ao recebimento de pagamentos dos clientes. Isto se faz necessário para evitar que os autores destes problemas não sejam identificados e responsabilizados.

Como sugestão de melhoria, para o setor de contas a pagar, recomenda-se que todos os valores calculados pela contabilidade devam ser conferidos, a fim de evitar risco de pagamento a menor ou indevido. Para tanto, a empresa poderá criar planilhas eletrônicas pré-formatadas. Este procedimento de controle atende ao princípio de amarração do sistema e reduz o custo com o controle em conformidade com o princípio do custo benefício.

Atendendo ao princípio do custo do controle/benefício sugere-se que a empresa estabeleça, no setor de compras e vendas, procedimentos distintos para cada faixa de valor. Esse procedimento permite que o setor atue com certa liberdade, porém para valores elevados será necessária autorização de um gerente superior e uma análise mais detalhada no mercado.

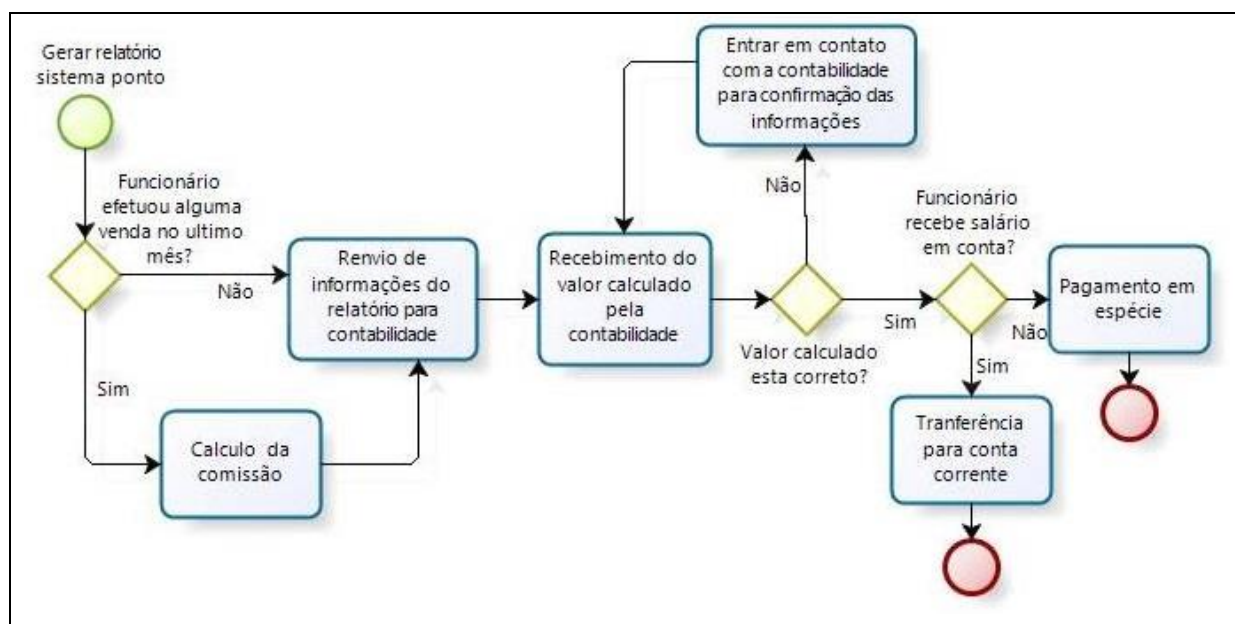
### 3.2.4 Proposição de melhorias

No setor de contas a pagar são sugeridas melhorias nos processos de folha de pagamento e tributo.

Para o calculo da folha de pagamento a empresa deve enviar as informações, com base no relatório gerado pelo sistema de ponto, para a contabilidade calcular o valor devido da folha de pagamento. A comissão paga aos vendedores deve ser calculada com base nas vendas realizadas por cada funcionário no mês anterior. Essas informações também devem ser enviadas para contabilidade. Os valores calculados pela contabilidade devem ser conferidos. A empresa poderá realizar este controle através de planilha contendo o valor do salario/hora, o total de horas trabalhadas no mês e as vendas referentes ao mês anterior. Caso ocorra alguma inconsistência deve-se entrar em contato com a contabilidade para recalculer o valor. Somente se o valor da folha estiver correto o pagamento será efetuado

Na Figura 7 é apresentado o fluxograma sugerido para folha de pagamento:

Figura 7 – Fluxograma dos processos sugeridos para folha de pagamento



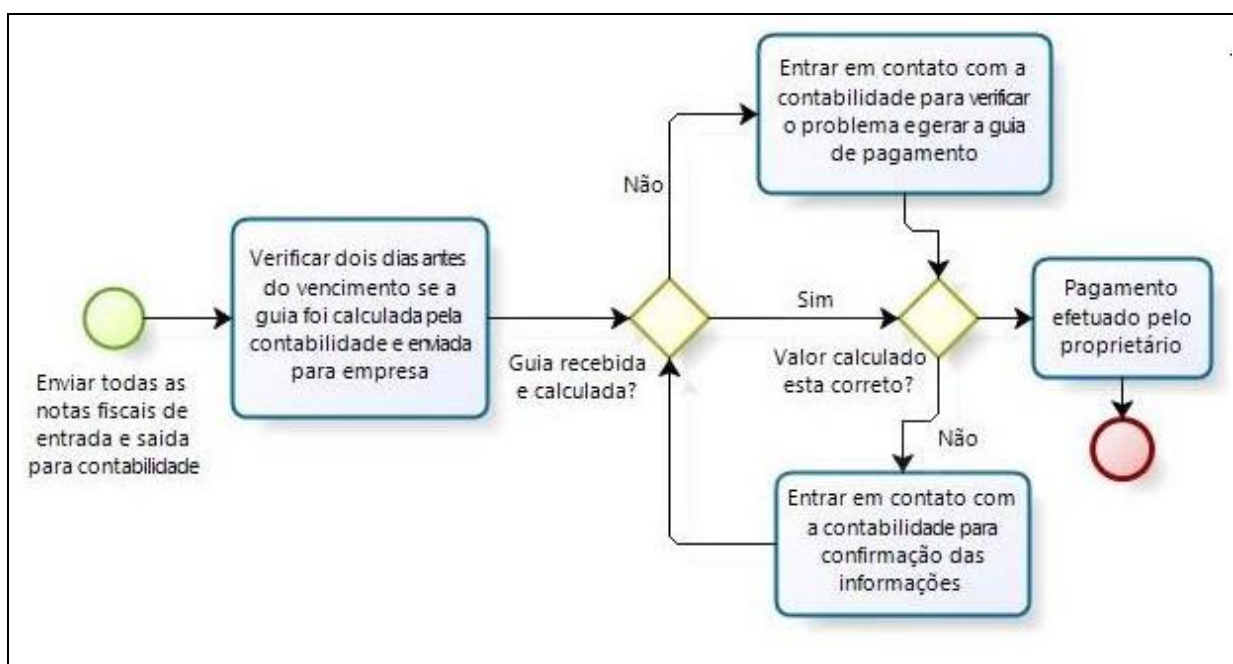
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para os tributos todas as notas fiscais, de entrada e saída, devem enviadas para a contabilidade efetuar o calculo do imposto. Dois dias antes do vencimento deve ser verificado se a guia, com os valores devidos, foi formulada pela

contabilidade e enviada para empresa. O valor da guia deve ser conferido e caso ocorra alguma inconsistência deve-se entrar em contato com a contabilidade para recalcular o valor. Somente se o valor da guia estiver correto o pagamento será efetuado.

Na Figura 8 é apresentado o fluxograma sugerido para pagamento de tributos:

Figura 8 – Fluxograma dos processos sugeridos para tributos



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Essas proposições de melhorias auxiliam a empresa a ter maior controle dos pagamentos de tributos e pessoal, evitando assim o risco de pagamento a menor ou indevido.

## 4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões inerentes a esta pesquisa, assim como recomendações para futuros trabalhos com tema similar.

### 4.1 CONCLUSÃO

Durante a pesquisa procurou-se responder a questão de pesquisa: *Quais controles internos podem ser implantados na área financeira da empresa a fim de auxiliar na gestão e minimizar os riscos de fraude e perda de capital?* Primeiramente foi realizada uma entrevista com o proprietário e administrador da empresa na qual foi possível verificar todos os procedimentos realizados na área financeira. Com base nas informações obtidas constatou-se que a empresa possui alguns controles básicos na área financeira. Porém apesar de alguns processos atenderem aos princípios dos controles internos observou-se a possibilidade de melhorias.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado através da identificação de ações de melhoria aos controles internos na área financeira. Os objetivos específicos foram atingidos, pois através do trabalho foi possível avaliar os procedimentos internos realizados pela empresa na área financeira, identificando assim seus pontos fortes e fracos a fim de identificar quais os controles são aplicáveis para então propô-los.

Dos oito princípios fundamentais dos controles internos apresentados no trabalho foi possível verificar que a empresa não atende a dois: rotinas internas e auditoria interna. Isso ocorre pelo fato de a empresa não possuir um manual de rotinas da organização e não possuir um setor de auditoria. O princípio do custo do controle/benefícios é atendido pelo fato de que os custos dos controles existentes na empresa são proporcionais aos benefícios gerados, porém este princípio pode ser aprimorado estabelecendo controles específicos para cada faixa de valor, para compras e vendas de mercadorias. A empresa atende de forma parcial ao princípio da responsabilidade, de acesso aos ativos e da segregação de funções. Os únicos princípios que a empresa atende de forma plena é o princípio do confronto dos ativos com os registros, custo do controle/benefícios e o princípio de amarrações do sistema.



As sugestões de melhorias descritas no trabalho foram apresentadas ao responsável pela empresa. Alguns controles como trava no caixa, manual de procedimentos e conferência dos cálculos de tributos e folha de pagamento, realizados pela contabilidade, serão implantados de imediato na empresa. Esta sendo estudada, pelo proprietário da empresa, a possibilidade de implantar as demais sugestões apresentadas no trabalho.

O estudo contribuiu para a geração de conhecimento prático, permitindo verificar como a empresa utiliza a ferramenta de controle no seu dia a dia, e com base em seus pontos fracos sugerir a melhoria de seus controles.

Os resultados obtidos nessa pesquisa não podem ser aplicados para todas as empresas, uma vez que cada empresa tem suas peculiaridades no ramo em que atua.

#### 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Recomenda-se repetir esta pesquisa com a mesma empresa, a fim de se verificar o impacto e a adesão dos controles internos sugeridos nesta pesquisa, comparando a situação da empresa nesta pesquisa e após as sugestões serem aplicadas. A pesquisa foi aplicada apenas na área financeira da empresa, por este motivo recomenda-se realizar a mesma pesquisa nas demais áreas da empresa.

Também se recomenda a aplicação de estudo similar em outras empresas que tenham o mesmo porte e trabalhem com venda de mercadorias e prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria conceitos e aplicações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS, Humberto Muniz Pereira. **Controle Interno: Um passo a frente de erros e fraudes no financeiro**. 2013. Tese (Conclusão do curso) – Pós Graduação em MBA em Auditoria e Controladoria pela Faculdade São Francisco de Barreiras, FASB, Bahia.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de Controles Internos: desenvolvimento e implantação, exemplos de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. V. 35, n. 2, p 57-63. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Mar./Abr. 1995.

GRAH, Brayan. **Controles internos: Estudo de Caso em uma empresa de Transportes Rodoviários de Cargas**. 2011, 55 f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LOUREIRO, Diogo Pavan Brito. **A importância dos controles internos nas organizações**. 2010. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

LUNKES, Rogério J; SCHNORRENBARGER, Darcí. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas 2009.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Eidcta, 2004.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

ORTIGARA, Anacleto Angelo. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

PORTO, Leandro da Silva. **A importância da gestão de tesouraria nas decisões estratégicas**. 2009. Monografia (Conclusão do curso) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Ciências Administrativas, Porto Alegre.

## APÊNDICE A - Checklist respondido

Questão	Sim	Não	Não se aplica
A empresa possui um manual interno com as normas e controles da organização?		X	
As atribuições e responsabilidades dos funcionários e departamentos estão claramente definidas nos manuais internos da organização?		X	
Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa estão definidos nos manuais internos da organização?		X	
Existem procedimentos padrão para cada atividade?	X		
Existem atribuições definidas para os funcionários de cada setor específico?	X		
É realizado um estudo para concessão de crédito ao cliente antes de ser processada a venda a prazo?	X		
As informações nas notas fiscais são conferidas de forma a reduzir a possibilidade de erros?	X		
As notas fiscais são numeradas sequencialmente?	X		
Existem controles que assegurem que todas as vendas sejam imediatamente contabilizadas?	X		
Os controles atuais asseguram que sejam tomadas providências para as contas a receber em atraso?	X		
É cobrado multa para boletos em atraso?	X		
É recebido em espécie o pagamento de vendas a prazo?		X	
Os controles existentes garantem que os recebimentos de vendas a prazo sejam imediatamente depositados na conta corrente bancária da empresa?			X
É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos?	X		
São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros contábeis?		X	
Os cheques recebidos são imediatamente cruzados para depósito?	X		
Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente, não sendo utilizados para efetuar pagamentos?		X	
Existem controles adequados sobre as vendas à vista?	X		
É feito a conferência do caixa?	X		
O sistema de controles assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado?	X		
Os funcionários do setor de compras possuem alçadas com valores pré-definidos de compras que podem ser efetuadas sem autorização superior?	X		
É feito a conferência da mercadoria e o confronto dos dados na nota fiscal com o pedido?	X		
Existe segurança de que somente as compras efetivamente recebidas e conferidas são liberadas para pagamento?	X		
Os controles internos asseguram que os documentos sejam pagos na época devida?	X		
Existem controles adequados na guarda, preparo e assinatura de cheques?			X
As informações e os cálculos das folhas de pagamento dos funcionários são conferidos?		X	
Todos os funcionários recebem o salário através de transferência bancária?		X	
Existe um valor mínimo e máximo que pode ficar no caixa?	X		
Mais de um funcionário tem acesso ao caixa?		X	
O caixa possui gaveta com trava?		X	
É realizada conferência periódica através do extrato bancário?	X		
Existe controle sobre o valor calculado para pagamento dos tributos?		X	

Fonte: Adaptado de Almeida (2010, p. 53-58)